

광고대행기업의 구성원이 인식하는 창의적 조직풍토와 학습조직 구축요인이 조직 혁신성에 미치는 영향

구정모* / 송해덕**

변화하는 경영환경에 대응하기 위해 많은 기업에서는 조직의 혁신을 진작하기 위한 다양한 노력을 기울이고 있다. 조직의 혁신에 영향을 미치는 요인에 대한 연구는 많은 연구자들에 의해 이루어져 왔는데, 최근에는 조직 환경적 요인으로서의 창의적 조직풍토와 학습조직 구축요인에 대한 관심이 높아지고 있다. 하지만 두 요인이 어떠한 메커니즘을 통해 조직의 혁신에 영향을 미치는지에 대해 규명한 연구는 많지 않은 상황이다. 이에 본 연구에서는 지원요소와 방해요소로 구분되는 창의적 조직풍토가 조직이 가진 혁신의 실행능력을 의미하는 조직 혁신성에 어떠한 영향을 미치는 지, 그리고 이러한 관계에서 사람요인과 구조요인으로 구분되는 학습조직 구축요인은 어떠한 기능을 하는 지 검증하였다. 이를 위해 국내 그룹사 산하 광고대행기업 구성원을 연구대상으로 설정하여 설문조사를 실시하였으며, 구조방정식 모형 구축을 통해 분석을 실시하였다. 검증결과, 광고대행기업의 구성원이 인식하는 창의적 조직풍토의 지원요소와 방해요소는 모두 조직 혁신성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 학습조직 구축요인의 사람요인은 조직 혁신성에 긍정적인 영향을 미치고 구조요인은 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 학습조직 구축요인은 창의적 조직풍토의 방해요소와 조직 혁신성 간의 관계에서 부분적인 매개효과를 갖는 것으로 나타났다. 연구결과를 통해 조직 혁신성을 증진하기 위해서는 창의적 조직풍토의 지원요소와 방해요소, 학습조직 구축요인의 사람요인과 구조요인을 조직의 특성과 상황에 적합하도록 활성화하거나 제한하는 것이 필요하다는 결론을 도출할 수 있었다.

【주제어: 창의적 조직풍토(지원요소, 방해요소), 학습조직 구축요인(사람요인, 구조요인), 조직 혁신성】

* SK플래닛(주) 기업문화실 HR Manager(jungmo.koo@sk.com)

** 중앙대학교 교육학과 교수(hsong@cau.ac.kr)

논문접수일: 2014. 04. 06, 심사완료일: 2014. 05. 11, 게재확정일: 2014. 05. 20

I. 서론

빠르게 변화하는 경영환경 하에서 기업이 지속적으로 경쟁우위를 확보하기 위한 수단으로서의 창의적 인재와 조직에 대한 관심이 높아지고 있다(Miranda, Abraha, & Zardo, 2009). 창의성은 혁신의 발현과 깊은 연관성을 가지는데(Ford, 1996), 창의성은 경제 성장을 이끄는 주요 동인이며(Florida, 2005), 혁신은 기업조직의 목표지향적인 변화를 창출한다(Taylor & McAdam, 2004). 따라서 조직의 리더에게 부여된 중요한 과제는 조직수준의 창의성과 혁신을 실행하고 촉진하는 것이다(Daft, 2008).

혁신은 많은 연구를 통해 혁신적 아이디어의 수(양), 혁신을 통한 재무성과(질), 혁신의 조직 적용 정도(속도)와 같은 속성 위주로 다루어져 왔다(왕재선, 김서용, 2009). 하지만 이러한 경향은 혁신에 대한 개별적인 연구를 지향하도록 하여, 연구결과 간의 비교를 어렵게 할 수 있다(Subramanian & Nilakanta, 1996). 그러므로 보다 본질적인 관점에서의 일관된 혁신에 대한 연구가 필요하다는(Tornatzky & Fleischer, 1990) 관점에서, 최근에는 조직이 보유한 혁신의 실행능력인 조직 혁신성에 대한 관심이 높아지고 있다. Calantone, Cavusgil, 그리고 Zhao(2002)는 조직 혁신성이란 경쟁자와 비교하여 상대적으로 새로운 것을 보다 일찍 적용하는 능력으로, 조직이 보유한 혁신의 능력이자 수준이라고 설명하였다. 조직 혁신성은 조직이 가진 고유의 특성이라는 점에서 조직의 분위기를 의미하는 조직풍토와 밀접한 연관성이 있다(Moran & Volkwein, 1992).

조직풍토는 구성원의 생활을 특징짓는 태도, 감정, 행동의 집합으로(Ekvall, 1996), 조직 수준의 혁신에 영향을 미치는 주요 선행요인이다(Scott & Bruce, 1994; West & Farr, 1990). 조직 환경이 뒷받침되지 않으면 아무리 창의적인 구성원이라 할지라도 창의적이고 혁신적인 성과를 내기 어렵다는(Amabile et al., 1996) 관점에서 조직 내 창의성을 지원하는 환경적 요인

으로서의 조직풍토를 의미하는 창의적 조직풍토가 조직 혁신성에 어떠한 영향을 미치는 지에 대해 살펴볼 필요성이 있다. 창의적 조직풍토의 개념을 제안한 Amabile, Conti, Coon, Lazenby와 Herron(1996)은 창의성을 촉진하고 제약하는 데 영향을 미치는 요소를 지원요소와 방해요소로 구분하여 제시하였는데, 창의적 조직풍토가 조직 혁신성에 어떠한 영향을 미치는 지에 대한 연구는 많이 이루어지지 않은 상황이다. 따라서 본 연구에서는 조직 혁신성의 증진에 창의적 조직풍토가 어떠한 영향을 미치는 지에 대해 살펴보고자 한다.

조직이 갖는 고유한 혁신 수준에 영향을 미치는 조직 환경적 요소로서 학습관련 요인 역시 중요하다. 조직의 혁신을 위해서는 지속적으로 학습조직을 조성하고 구축하는 노력이 필요하며(Baker & Sinkula, 1999), 기존의 지식을 조합하여 새로운 지식을 생산한다는 관점에서 학습은 혁신과 밀접한 연관성이 있다(Therin, 2003). 이러한 점은 학습조직의 수준을 높이는 요인이 조직 혁신성에 영향을 줄 수 있다는 추정을 가능하게 한다. 하지만 학습조직과 관련된 많은 연구들은 조직몰입 또는 직무만족에 대한 효과성 분석을 중심으로 진행되어 왔으며, 최근에는 학습조직과 조직성과 간의 영향관계의 분석 위주로 진행되는 추세다(남종해 외, 2004; 손태권, 전상길, 1997; 이관표, 박형권, 2006; 이형룡, 박슬기, 권남규, 2005; 정규석, 김수원, 2006). 이러한 점은 학습조직 구축에 기여하는 요인과 조직 혁신성이 갖는 관계를 구체적으로 규명할 필요성이 있음을 제기하는 것으로 볼 수 있으며, 본 연구에서는 조직 혁신성의 증진에 학습조직 구축요인이 어떠한 영향을 미치는 지에 대해 살펴보고자 한다.

최근에는 학습조직을 구축하는 요인이 조직 내 주요 변인 간의 영향관계에서 매개적 기능을 한다는 점을 규명한 연구들이 제시되고 있다. 진규동과 최은수(2008)는 학습조직을 구축하는 사람요인이 구조요인에 영향을 미치는 과정을 통해 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 규

명하였으며, Yang, Watkins 그리고 Marsick(2004)은 학습조직 구축요인에서 사람요인이 조직의 성과에 직접적으로 영향을 미치고, 구조요인의 개별 요인들이 개인학습 활동변인과 조직성과 변인 간의 관계에서 매개적 기능을 한다고 설명하였다. 김세기와 채명신(2008)도 학습조직 구축요인이 조직 내 선행요인과 조직 유효성 간의 관계에 있어서 매개적 기능을 한다고 설명하였다. 이와 같은 연구들은 학습조직 구축요인이 조직 내 주요 변인들 간의 관계에서 매개적 기능을 한다는 추정을 가능하게 하는 것으로 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서는 매개변수로서의 학습조직 구축요인이 창의적 조직풍토와 조직 혁신성 간의 인과관계에서 어떠한 기능을 하는지에 대해 살펴보고자 한다.

요컨대, 창의성을 지원하는 조직풍토와 학습관련 요인이 조직의 혁신 증진에 영향을 미치는 요인이라는 선행연구에도 불구하고, 창의적 조직 풍토와 학습조직 구축요인이 조직 혁신성에 어떠한 영향을 미치는 지에 대해 규명한 연구는 거의 이루어지지 않은 상황이다. 따라서 본 연구에서는 조직 구성원이 인식하는 조직 혁신성이 조직 환경적 요소로서의 창의적 조직풍토와 학습조직 구축요인과 어떠한 관계를 갖는지에 대해 분석을 하고자 한다. 이를 통해 기업조직의 성과향상에 핵심적인 역할을 하는 조직 혁신성의 증진을 위해 창의성을 진작하는 조직풍토와 학습조직을 구축하는 요인들을 어떻게 활용해야 하는지에 대한 실천적인 방향성을 도출하고자 한다. 연구의 목적을 해결하기 위해 설정한 연구문제는 다음과 같다.

첫째, 조직 구성원이 인식하는 창의적 조직풍토와 조직 혁신성의 관계는 어떠한가?

둘째, 조직 구성원이 인식하는 학습조직 구축요인과 조직 혁신성의 관계는 어떠한가?

셋째, 조직 구성원이 인식하는 창의적 조직풍토가 조직 혁신성에 영향

을 미치는 관계에서 학습조직 구축요인은 매개적 기능을 가지는가?

II. 이론적 배경

1. 창의적 조직풍토와 조직 혁신성

조직풍토는 조직의 혁신을 증진하는 주요 선행요인으로 다루어져 왔다(Scott & Bruce, 1994). 조직풍토를 형성하는 요소를 살펴보면, 창의성과 관련된 요소들이 공통적으로 존재한다는 점을 알 수 있다(Nystrom, 1990; Van Gundy, 1984). 많은 연구자들은 새로운 아이디어 개발의 지원, 창의성 진작, 도전적 자세, 자율성 등과 같은 조직풍토 요소들이 조직의 혁신에 긍정적인 영향을 미친다고 설명하였는데(Amabile et al., 1996; Ekvall, Avrvonen, & Waldenström-Lindblad's, 1983; Nystrom, 1990; Oldham & Cummings, 1996), 특히 Amabile 외(1996)는 조직의 창의성과 혁신의 발현에 기여하는 조직풍토를 창의적 조직풍토라고 정의하고 조직의 격려, 상사의 격려, 자율성, 충분한 자원, 낮은 압력은 조직의 창의성과 혁신의 증진에 긍정적인 영향을 미치며, 조직적 제약과 업무부담 압력은 부정적인 영향을 미친다고 설명하였다. 특히 창의적 조직풍토의 방해요소로서의 조직적 제약이란 조직 내 분쟁, 내부적 정치문제, 위험 회피, 새로운 아이디어에 대한 비판, 파괴적인 내부경쟁을 의미하며, 업무부담 압력은 과도한 시간적 압박, 생산성에 대한 비현실적 기대를 의미한다고 설명하였다. 이처럼 창의적 조직풍토의 개념은 창의성에 대한 지원적 요소와 저해하는 요소로 나누어 설명하고 있다는 점에서 조직 내 주요 변인과의 관계 분석에 많이 활용되고 있다.

이러한 점을 고려하여 본 연구에서는 Amabile 외(1996)가 개발한 창의적 조직풍토의 측정 모형인 KEYS(Assessing the Climate for Creativity)를 분

석에 활용하고자 한다. KEYS는 R&D 조직 내 120여 명의 과학자를 대상으로 중요사건법(Critical Incident Technique)을 적용한 인터뷰를 통해 창의적으로 평가받은 프로젝트의 사례를 수집하고 분석하는 과정을 통해 개발되었다. KEYS는 조직의 창의성과 혁신에 영향을 미치는 업무환경에 대한 개인의 인지에 초점을 둔다는 점에서 이 연구에서의 활용에 적합하다고 할 수 있다. 또한 조직의 혁신 수준을 살펴보기 위해 기업성과에 기여하는 요인으로서 조직의 혁신 실행능력을 의미하는 조직 혁신성(Calantone et al., 2002; Cooper & Dunkelberg, 1987; Damanpour, 1991)에 초점을 두고자 한다. 조직 혁신성은 조직 내외부의 경쟁자와 비교하여 상대적으로 새로운 것을 일찍 적용하는 능력의 정도로(Calantone et al., 2002), 기존의 혁신 개념보다 포괄적이며 혁신의 고유한 실행능력을 의미한다는 점에서 조직의 혁신 수준을 측정하기에 적합하다고 할 수 있다.

앞서 살펴본 바와 같이 창의성을 조성하는 조직풍토가 조직의 혁신에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 고려할 때, 창의적 조직풍토와 조직의 혁신 간에는 인과관계가 성립할 수 있다는 추정이 가능하다. 하지만 창의성을 조성하는 조직풍토를 만드는 데 있어 지원하거나 저해하는 요소들이 조직 혁신성에 어떠한 작용을 하는 지에 대해 규명한 연구를 찾기는 쉽지 않은 상황인데, 본 연구에서는 창의적 조직풍토의 지원요소와 방해요소가 조직 혁신성에 각각 어떠한 영향을 미치는 지 규명하고자 한다.

2. 학습조직 구축요인과 조직 혁신성

혁신은 조직의 변화에 기여하는 핵심적인 요인으로 인식되지만 (Robbins, 1998), 혁신적인 아이디어의 지속적인 개발과 실행은 쉽게 한계를 가지므로 상시적인 혁신이 이루어지게 하는 조직 환경은 매우 중요하다(Castellacci, 2008). 이러한 점을 고려하여 본 연구에서는 학습이라는 관점에서 혁신에 대해 조망하고자 한다. 혁신이란 기존의 지식을 조합하여

새롭고 가치 있는 지식으로 재탄생시키는 것을 의미하므로(Therin, 2003), 혁신은 상시적이고 지속적인 속성을 갖는 학습관련 요인과 밀접한 연관성을 갖는다(Baker & Sinkula, 1999). 최근 많은 조직관련 연구에서는 빠르게 변화하는 경영환경에 대한 대응이라는 관점에서 변화관리, 전략수립, 핵심역량 강화와 같이 창의적이고 혁신지향적인 조직운동을 강조하는 학습조직화 방안에 주목하고 있다(박영배, 박형권, 2003). 학습조직 관련 요인과 조직 혁신성 간의 관계에 대한 선행연구를 살펴보면, Calantone 외(2002)는 학습 지향성이 높을수록 조직성과에 기여하는 조직 혁신성에 미치는 영향력이 크다고 설명하였으며, Liao(2006)는 학습조직이 지식의 공유를 통해 간접적으로 또는 학습조직 자체가 직접적으로 조직 혁신성을 진작한다고 주장하였다. 이러한 연구결과들은 조직의 학습이 활성화되어 학습조직화가 이루어질 때, 그 조직의 혁신 수준이 향상될 수 있음을 의미하는 것으로 볼 수 있다.

조직 내 학습요인과 관련하여, 최근에는 학습조직을 구축하는 요인을 수준별로 분류하여 각각의 요인이 결과요인에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 분석한 연구들이 증가하고 있다. Watkins와 Marsick(1996)은 학습조직 활성화에 기여하는 요인을 학습조직 구축요인으로 정의하고, 학습조직 구축요인이란 개인이 학습을 통해 지식을 습득, 창조, 변화시켜 조직의 문제를 해결할 수 있는 능력을 향상하는, 학습과정이 체화되는 학습 조직화의 과정이자 수준이라고 설명하였다. 학습조직 구축요인은 사람요인과 구조요인으로 나누어지며, 사람요인은 지속적 학습, 연구와 대화, 팀 단위 학습, 자율적 임파워먼트이며, 구조요인은 지식의 공유, 상호연계활동, 전략적 리더십으로 구성된다(Yang et al., 2004). 학습조직 구축요인은 학습조직을 활성화하는 요인을 개인과 조직 관점으로 구분하여 제시하고 있다는 점에서 조직 내 주요 변인과의 관계를 분석하기에 적합하다고 할 수 있다. 하지만 학습관련 요인과 결과변인 간의 관계에 대한 많은 연구에서는

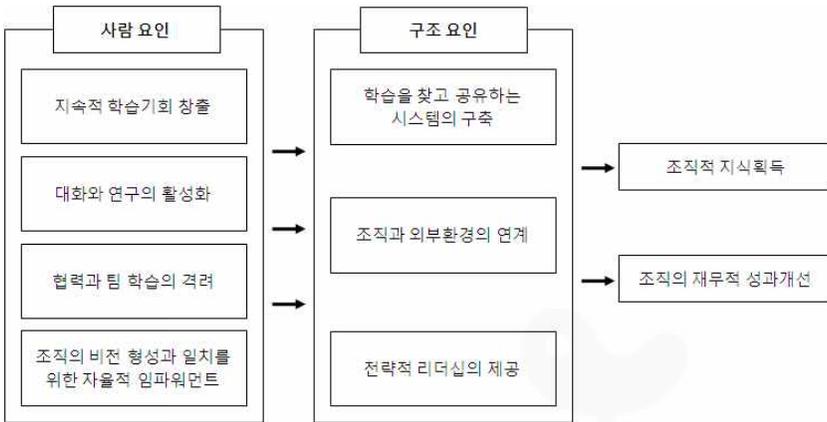
주로 조직 효과성을 결과변인으로 설정하였으며(Davis & Daley, 2008), 최근에는 조직성과를 결과변인으로 설정하는 추세다(남중해 외, 2004; 손태권, 전상길, 1997; 이관표, 박형권, 2006; 이형룡, 박슬기, 권남규, 2005; 정규석, 김수원, 2006). 조직의 혁신에 대한 영향요인으로서의 학습조직과 관련한 연구를 찾기는 쉽지 않은 상황인데(이재훈, 이도형, 박태경, 2006), 이에 본 연구에서는 학습조직 구축요인과 조직 혁신성이 갖는 인과관계를 분석하여 학습조직 활성화 요인이 조직의 혁신 실행에 어떠한 영향을 미치는 지에 대해 규명하고자 한다.

3. 학습조직 구축요인의 매개효과

앞서 창의성을 진작하는 조직풍토와 조직 전반의 지식수준을 높이는 학습조직 활성화 요인이 조직의 혁신의 실행과 증진에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보는 것이 필요하다는 점을 확인하였다. 최근에는 학습조직을 활성화하는 사람요인이 구조요인에 영향을 미치는 과정을 통해 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미치며(진규동, 최은수, 2008), 학습조직 구축요인의 사람요인과 구조요인이 조직 내 주요 변인 사이에서 어떠한 역할을 하는지에 대해 분석한 연구들이 보고되고 있다(송지훈, Kolb, 최명원, 정창욱, 유혜준, 2010). 김세기와 채명신(2008)은 학습조직 구축요인을 포함한 학습조직 변인이 조직 유효성을 포함한 조직 내 주요 요인들 사이에서 매개적 역할을 한다는 점을 규명하였다. 특히 Yang 외(2004)는 학습조직 구축요인의 사람요인이 조직성과에 직접적으로 영향을 미친다는 점과 더불어, 구조요인의 경우 개인학습 활동변인과 조직성과 변인 간의 관계에서 매개효과를 가진다는 점을 규명하고 이를 학습조직의 개념적 네트워크라는 개념으로 도식화하여 제시하였다. 학습조직의 개념적 네트워크는 조직 내에서 작용하는 학습조직 구축요인의 사람요인과 구조요인의 역할을 구체적으로 규명하였다는 점에서 의미가 있다고 할 수 있다. 학습조직의

개념적 네트워크는 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 학습조직의 개념적 네트워크



출처: Yang, Watkins, & Marsick(2004: 49)

이와 같이 학습조직 구축요인이 갖는 속성은 학습조직 구축요인이 창의적 조직풍토와 조직 혁신성 간의 관계에서도 매개적 기능을 할 수 있다는 추정을 가능하게 한다. 이에 본 연구에서는 창의적 조직풍토와 학습조직 구축요인이 조직 혁신성에 미치는 직접적인 영향관계를 살펴봄과 동시에 학습조직 구축요인이 창의적 조직풍토와 조직 혁신성의 인과관계에서 매개효과를 갖는지에 대해 검증하고자 한다. 이를 통해 창의적 조직풍토와 학습조직 구축요인을 향상시켜 성과향상에 핵심적인 역할을 하는 조직 혁신성을 증진시킬 수 있는 구체적인 방안을 도출하고자 한다. 이를 통해 그 동안 다양한 수준과 범위에서 연구되어 온 창의성, 학습조직, 혁신이 갖는 관계를 기업현장의 범위에서 측정과 관찰이 가능한 창의적 조직풍토, 학습조직 구축요인, 조직 혁신성이라는 변수를 통해 확인을 할 수 있을 것으로 기대된다.

4. 광고대행기업의 특성

이 연구의 대상은 국내 그룹사 산하 광고대행기업의 구성원으로 설정하였다. 광고산업에서는 광고를 제작하는 주체를 기준으로 광고주의 광고부문 관리자와 상표관리자, 광고대행기업, 실무조직 구성원들로 나누어 지는데(Mandell, 1984), 광고대행기업은 마케팅 및 프로모션 활동을 토대로 체계적이고 일관성 있는 커뮤니케이션을 바탕으로 기업성과를 창출하며, 고객사가 원하는 산출물을 만들어내기 위해 보유한 모든 자원을 조직 내 창의성과 혁신의 증진에 투입하는 특성을 가진다(Belch & Belch, 1995). 광고대행기업은 특히 기업 경쟁력과 성과달성의 원천을 자본이나 대규모 시설과 같은 유형의 자산보다는, 창의성과 혁신과 같은 눈에 보이지 않는 무형자산에 둔다(Mandell, 1984). 또한 광고대행기업에서 직무를 수행하는 구성원들은 크리에이티브 전문가들로서 일반 직종의 기업조직보다 복잡한 고난이도의 직무를 수행하고 있으며, 창의적인 직무 산출물 도출에 집중하는 특성을 가지고 있다(이성구, 1999). 그리고 이들은 보수와 승진과 같은 직접적인 보상보다는 업무 자체를 즐기며 직무만족을 갖는 특징을 갖는다는(주지혁, 김봉철, 2005) 점에서 타 산업 분야의 구성원들과 차별화된다. 제조업이나 서비스업 등과 같은 타 산업에서도 기업성장을 위한 요인으로 창의성과 혁신의 중요성을 강조하고 있지만, 광고대행기업의 경우 창의성과 혁신을 지향하는 기업문화를 바탕으로 조직 구성원의 유연한 사고의 발현을 유도하여 고객서비스를 제공함으로써 가치를 창출하고 성과를 도출하는 것을 경영활동의 최우선으로 둔다는 특성을 고려하여, 이 연구에서는 연구의 대상을 국내 상위 그룹사의 광고대행기업으로 설정하였다. 따라서 광고대행기업 구성원을 대상으로 창의적 조직풍토, 학습조직 구축요인, 조직 창의성에 대한 인식수준을 측정하여 분석한다면, 이 연구의 목적에 보다 부합하는 연구결과를 도출할 수 있을 것으로 판단된다.

Ⅲ. 연구방법

1. 연구모형

학습조직 구축요인을 매개로 하여 창의적 조직풍토가 조직 혁신성에 어떠한 영향을 미치는지를 규명하기 위한 연구모형을 <그림 2>와 같이 설정하였다.



선행연구에 대한 문헌고찰과 연구모형을 토대로 설정한 연구의 가설은 다음과 같다.

- <가설 1> 창의적 조직풍토의 지원요소는 조직 혁신성에 직접적으로 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.
- <가설 2> 창의적 조직풍토의 방해요소는 조직 혁신성에 직접적으로 부(-)적인 영향을 미칠 것이다.
- <가설 3> 학습조직 구축요인의 사람요인은 조직 혁신성에 직접적으로 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

<가설 4> 학습조직 구축요인의 구조요인은 조직 혁신성에 직접적으로 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

<가설 5> 학습조직 구축요인의 사람요인과 구조요인은 창의적 조직풍토의 지원 요소와 조직 혁신성 간의 관계를 매개할 것이다.

<가설 6> 학습조직 구축요인의 사람요인과 구조요인은 창의적 조직풍토의 방해 요소와 조직 혁신성 간의 관계를 매개할 것이다.

2. 조사대상 및 측정도구

가. 조사대상

연구대상은 광고기획 및 제작, 마케팅, 프로모션, 경영지원 등의 직무를 수행하는 구성원 541명으로 설정하였다. 선정된 표본에 대해 2011년 7월 21일~8월 12일까지 설문조사를 실시하였다. 회수된 설문지는 총 265개였으며, 이 중 불성실 응답 설문지를 제외한 237개(43.8%)의 유효 표본을 분석에 사용하였다. 인구통계학적 특성을 고려하여 다양한 직무를 수행하는 구성원들이 표본 추출되도록 하였다. 분석결과, 광고/프로모션 및 영업/마케팅 직무 수행자가 각각 49.4%와 23.6%로 나타났으며, 31~40세까지의 응답자가 57.8%인 것으로 나타났다. 팀장과 팀원은 각각 7.6%, 92.4%이며, 근속기간은 2~10년이 77.2%인 것으로 나타났다. 설문 응답자 237명의 인구통계학적 특성은 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 설문 응답자의 인구통계학적 특성

구분	빈도(명)	백분율(%)	인원(명)	
성별	남	164	69.2	237
	여	73	30.8	
연령	30세 이하	61	25.7	237
	31~34세	74	31.2	
	35~40세	63	26.6	
	41~45세	25	10.5	
	46세 이상	14	5.9	
학력	고졸 이하	5	2.1	237
	전문대졸	21	8.9	
	대학교졸	135	57.0	
	대학원졸 이상	76	32.1	
근속기간	1년 이하	22	9.3	237
	2~5년	99	41.8	
	6~10년	84	35.4	
	11~15년	30	12.7	
	16년 이상	2	0.8	
직급	사원	61	25.7	237
	대리	77	32.5	
	과장	58	24.5	
	차장	31	13.1	
	부장	10	4.2	
직책	팀원	219	92.4	237
	팀장	18	7.6	
직무	광고/프로모션	117	49.4	237
	영업/마케팅	56	23.6	
	회계/재무	9	3.8	
	인사/교육	37	15.6	
	전략/기획	11	4.6	
	연구/기술개발/공급관리	7	3.0	

나. 측정도구

창의적 조직풍토를 측정하기 위한 조사도구들은 창의성을 측정하는 하위 차원을 포함하고 있으므로, 회사 내에서 어느 부서 또는 그룹이 일을 잘하는지, 어느 분야의 개선이 필요한지 구체적으로 진단하고 분석하는데 활용된다(Mathisen & Einarsen, 2004). 창의적 환경 척도 중 창의성에 관

한 조직의 환경특성을 측정하는 대표적인 도구로는 Creative Climate Questionnaire(CCQ), Situational Outlook Questionnaire(SOQ), Siegel Scale of Support of Innovation(SSSI), Team Climate Inventory(TCI), KEYS(Assessing the Climate for Creativity) 등이 있다. 이중 KEYS는 조직의 창의성과 혁신을 유발시키는 과정에 있어서 창의성을 촉진하거나 저해하는 요인들에 대해 보다 명확하게 밝혀 준다는 장점이 있다. 따라서 이 연구에서는 창의적 조직풍토를 측정하기 위해 Amabile 외(1996)가 창의성에 영향을 주는 작업 환경에 대한 개인의 인식 수준을 측정하기 위해 개발한 KEYS(Assessing the Climate for Creativity)를 한국 상황에 적합하도록 장재윤과 박영석(2000)이 제시한 축약형 KEYS를 사용하였다. KEYS는 창의적 조직풍토를 측정하는 척도 중 비교적 신뢰도와 타당도가 높은 측정학적 특성을 가진다(Mathisen & Einasen, 2004). 문항 수는 총 29개로, 지원요소 22개와 방해요소 7개로 구성되며, 측정도구의 신뢰도는 .76이다. 측정은 Likert 5점 척도이며, 문항은 ‘우리 회사에서는 다양한 아이디어가 활발하게 교류된다.’, ‘우리 회사에서는 과감한 모험을 시도하는 것이 장려된다.’, ‘나는 업무를 수행하면서 도전정신을 느낀다.’ 등이 있다.

학습조직 구축요인의 측정도구는 Watkins와 Marsick(1996)가 학습조직을 구축하는 7가지 요인을 바탕으로 학습조직 구축요인을 파악하기 위해 개발한 Dimensions of Learning Organization Questionnaire(DLOQ)을 사용하였다. DLOQ는 학습조직 구축요인에 대한 이론적인 논의를 바탕으로 개발되었으며, 학습조직의 상황 또는 수준을 판단하기 위한 측정도구로, 학습조직으로의 변화를 위해, 그리고 학습조직 현상의 문제점을 파악하고, 변화의 방향성을 설정하기 위한 측정도구이다. DLOQ는 학습조직을 구축하는 데 사람이 기여하는 부분을 나타내는 사람요인과 학습조직을 구축하는 데 구조적으로 뒷받침되어야 할 부분을 나타내는 구조요인으로 나누어진다. DLOQ는 사람요인 4개, 구조요인 3개로 구분되며, 총 43문항

으로 구성되어 있다. 측정도구의 신뢰도는 .96이며, Likert 5점 척도로 구성되어 있다. 문항은 ‘우리 회사의 구성원들에게는 학습을 위한 시간이 주어진다.’, ‘우리 회사에서는 구성원들에게 조직의 비전 실현에 기여할 수 있는 기회를 부여한다.’, ‘우리 회사에서는 조직이 축적한 모든 경험을 구성원들에게 공개한다.’ 등이 있다.

혁신의 성과는 혁신으로 인해 발생한 결과물로, 새로운 아이디어 채택 정도, 아이디어를 통한 특허 취득건수, 신제품 개발건수, 연구개발비 투입 수준 등으로 평가된다(Hagedoorn & Cloodt, 2003). 하지만 기업이 가진 특성과 상황을 고려하지 않고 일률적으로 이러한 기준에 따라 혁신의 성과를 측정하는 것은 문제가 있을 수밖에 없다(O'Regan, Ghobadian, & Sims, 2006). 특히 혁신과 관련된 측정변수는 학자들의 관점과 의도에 따라 매우 다양하게 제시되고 있으며, 혁신의 가시적 성과를 측정하는 것은 쉬운 일이 아니다. 따라서 혁신의 성과를 도출하는 데 기여하며, 조직이 혁신을 일으키는 능력인 조직 혁신성에 대한 구성원의 인식수준을 측정하고, 혁신의 성과적 관점에서 조직이 보유한 혁신 수준을 측정할 필요성이 있다. 이러한 관점에서 조직 혁신성의 측정도구로는 Calantone 외(2002)가 Hurlely와 Hult(1998)의 조직 혁신성의 측정 문항을 보완하여 개발한 6개 문항을 사용하였다. 이 문항들은 Likert 5점 척도로 구성되어 있으며, 측정도구의 신뢰도는 .89이다. 문항은 ‘우리 회사는 종종 새로운 아이디어를 도입하고 시도한다.’, ‘우리 회사의 업무수행 방법과 운영은 창의적이다.’, ‘우리 회사에서의 혁신은 위험한 것이 아니라 조직발전을 위해 권장되는 방법이다’ 등이 있다. 설문문항의 구성은 <표 2>와 같다.

〈표 2〉 설문문항의 구성

변인		문항번호	출처	
창의적 조직풍토 (KEYS)	지원요소	조직의 격려 모험 감수 장려 상사의 격려 작업집단의 지지 충분한 자원 도전의식 자율	I.1~7 I.8~9 I.10~13 I.14~16 I.17~18 I.19~20 I.21~22	장재윤과 박영석(2000)
	방해요소	조직적 제약 업무부담 압력	I.23~27 I.28~29	
학습조직 구축요인 (DLOQ)	사람요인	지속적 학습 연구와 대화 팀 단위 학습 자율적 임파워먼트	II.1~7 II.8~13 II.14~19 II.20~25	Watkins & Marsick(1993)
	구조요인	지식의 공유 상호연계활동 전략적 리더십	II.26~31 II.32~37 II.38~43	
조직 혁신성(Organizational Innovativeness)			III.1~6	Calantone et al.(2002)
인구통계			IV.1~8	-

다. 신뢰도와 타당도 검증

본 연구에서 사용한 측정도구의 신뢰도는 .643~.871로 나타나 측정도구의 신뢰성이 확보되었음을 알 수 있었다. 단, 창의적 조직풍토의 방해요소는 .643으로 상대적으로 낮은 것으로 나타났다.

〈표 3〉 측정도구의 신뢰도

변인		문항수	Cronbach's α 계수
창의적 조직풍토	지원요소	15개	.825
	방해요소	4개	.643
학습조직 구축요인	사람요인	15개	.794
	구조요인	18개	.871
조직 혁신성		6개	.775

신뢰도 검증에 이어 탐색적 요인분석을 통해 설문문항이 갖는 타당도 검증을 실시하였으며, 그 절차는 다음과 같다. 첫째, 창의적 조직풍토의 지원요소에 대한 요인분석을 통해, 총 22개의 문항 중 요인부하량이 낮은 문항 7개를 제외한 15개의 문항을 분석에 사용하였다. 다만 모험 감수 장려의 경우, 조직의 격려와 동일한 영역의 문항으로 분류됨에 따라 이를 조직의 격려 영역과 함께 묶어 분석을 실시하였다. 둘째, 창의적 조직풍토의 방해요소에 대한 요인분석 결과, 7개 문항 중 3개를 제외한 4개의 문항을 사용하였다. 셋째, 학습조직 구축요인의 사람요인에 대한 요인분석 결과, 총 25개의 문항 중 10개를 제외한 15개의 문항을 분석에 사용하였다. 넷째, 학습조직 구축요인의 구조요인에 대한 요인분석 결과, 모든 문항에서 요인부하량이 높은 것으로 나타나 문항 제외 없이 18개 문항을 모두 분석에 사용하였다. 단, 상호연계활동 문항 중 1개는 지식의 공유, 2개는 전략적 리더십과 동일한 영역의 문항으로 분류됨에 따라, 전략적 리더십 8개, 상호연계활동 3개, 지식의 공유는 7개의 문항으로 구분하여 분석을 실시하였다. 다섯째, 조직 혁신성에 대한 요인분석 결과, 모든 문항에서 요인부하량이 높은 것으로 나타나 6개의 모든 문항을 분석에 사용하였다. 이와 같이 총 78개의 문항에서 요인부하량이 기준에 미치지 못한 20개의 문항을 제외한 58개의 문항을 분석에 사용하였다.

3. 자료 분석방법

설문조사를 통해 수집된 자료의 분석과정으로는, 첫째, 연구대상자들의 인구통계학적 특성을 파악하기 위해 SPSS 17.0을 이용하여 빈도분석과 기술통계분석을 실시하였다. 둘째, 변인별 설문문항을 이용하여 측정항목에 대한 신뢰성 검증을 위해 내적 일관성을 측정하는 Cronbach's α 계수를 산출하여 확인하였다. 그리고 탐색적 요인분석을 실시함으로써 연구에서 측정하고자 하는 개념을 정확하게 측정하고 있는지 검증하였다.

셋째, 구조방정식 모형 평가의 기초자료인 변인들 간의 상관관계를 산출하기 위해 Pearson's Correlation 분석을 실시하였다. 넷째, 구조방정식 모형을 설정하고 분석함으로써 변인들 간의 관계를 검증하였다. 동시에 변인들이 갖는 관계에 대한 가설을 검증하기 위해 총효과, 직접효과, 간접효과로 분해하여 가설 검증 및 매개효과 검증을 실시하였다. 매개효과 검증은 Shrout와 Bolger(2002)이 제안한 부트스트래핑 방식을 적용하였다.

IV. 연구결과

1. 기술통계 분석결과

연구에 사용된 변인들의 기술통계적 특성과 변인 간의 관계를 살펴보기 위해 상관관계 분석을 실시하였으며, 분석결과는 다음과 같다. 창의적 조직풍토의 지원요소는 학습조직 구축요인의 사람요인과 정(+)적인 상관관계($r=.408$)를 갖는 것으로 나타났다. 창의적 조직풍토의 방해요소도 조직 혁신성과 정(+)적인 상관관계($r=.408$)를 갖는 것으로 나타났다. 학습조직 구축요인의 사람요인은 조직 혁신성과 정(+)적인 상관관계($r=.506$)를 갖는 것으로 나타났지만, 구조요인은 조직 혁신성과 부(-)적인 상관관계($r=-.483$)를 갖는 것으로 나타났다. 분석을 통해 조직 혁신성에 미치는 영향력이 가장 큰 요인은 학습조직 구축요인의 사람요인이라는 점을 확인할 수 있었다. 상관관계 분석결과는 <표 4>와 같다.

〈표 4〉 상관관계 분석결과

잠재변인	평균	표준편차	1	2	3	4	5
1. 창의적 조직풍토 지원요소	3.525	.515	1				
2. 창의적 조직풍토 방해요소	3.338	.473	-.610**	1			
3. 학습조직 구축요인 사람요인	3.453	.505	.408**	-.453**	1		
4. 학습조직 구축요인 구조요인	3.270	.489	.308**	-.406**	.635**	1	
5. 조직 혁신성	3.525	.468	.362**	.311**	.506**	-.483**	1

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

2. 구조모형 분석결과

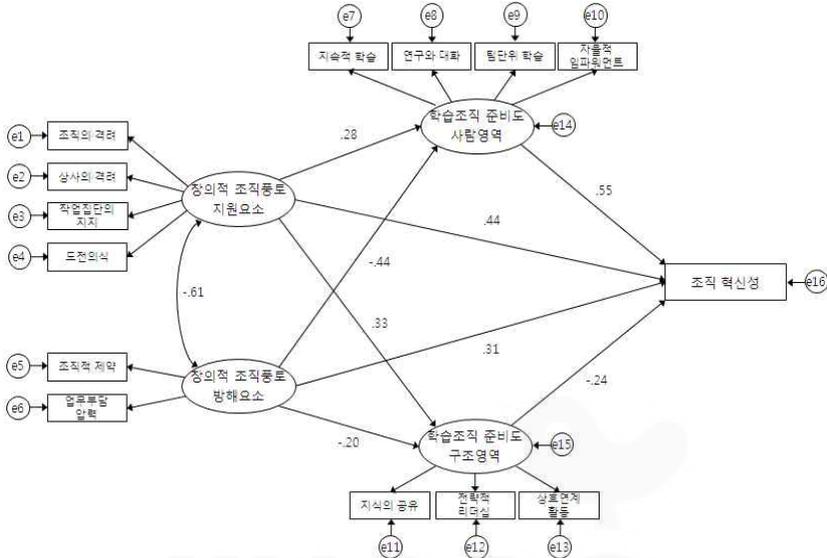
상관관계 분석에 이어, 잠재변인들 간의 인과관계를 살펴보는 구조모형 분석을 실시하였다. 구조모형을 검증하는 방법에는, 하나의 구조모형을 기반으로 검증하는 단일모형 평가방법과 또 다른 모형을 설정하여 가설적 모형과 비교하는 경쟁모형 평가방법이 있는데, 이 연구에서는 첫 번째로 설정한 모형에서 만족할 만한 적합도 수준을 보임에 따라 단일모형 평가방법을 채택하고 가설적 모형을 구조모형으로 설정하여 검증하는 절차를 거쳤다. 구조모형의 적합도는 <표 5>와 같이 $\chi^2=624.44$, $df=66$, $p=.000$ 으로 나타났다. RMSEA 값은 .078, GFI는 .872, AGFI는 .924, PGFI는 .505로 나타났으며, NFI는 .907, IFI는 .914, TLI는 .902, CFI는 .920로 나타남으로써 구조모형의 적합도는 전체적으로 양호한 것으로 나타났다.

〈표 5〉 구조모형 적합도

χ^2	df	p	GFI	AGFI	PGFI	NFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
624.44	66	.000	.872	.924	.505	.907	.914	.902	.920	.078

구조모형 검증을 통해 잠재변인 간의 경로계수를 확인하였으며, 구조모형의 분석결과는 <그림 3>과 같다.

〈그림 3〉 구조모형 분석결과



3. 창의적 조직풍토, 학습조직 구축요인, 조직 혁신성 간의 관계 검증

가. 창의적 조직풍토가 조직 혁신성에 미치는 영향

창의적 조직풍토의 지원요소는 조직 혁신성에 유의미한 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났는데($\beta=.436, p<.001$), 이러한 결과는 조직의 격려, 상사의 격려, 작업집단의 지지, 도전의식과 같은 지원적 요소가 조직 내에 조성될수록 조직 혁신성이 증대된다는 의미로 해석할 수 있다. 따라서 창의적 조직풍토의 지원요소는 조직 혁신성에 직접적으로 정(+)적인 영향을 미칠 것이라는 <가설 1>은 지지되었음을 알 수 있었다. 방해요소 역시 조직 혁신성에 유의미한 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났는데($\beta=.308, p<.001$), 이러한 결과는 조직적 제약, 업무부담 압력과 같은

방해요소가 작용할 때 조직 혁신성이 증대된다는 점을 의미한다. 따라서 창의적 조직풍토의 방해요소는 조직 혁신성에 직접적으로 부(-)적인 영향을 미칠 것이라는 <가설 2>는 기각되었음을 확인할 수 있었다.

나. 학습조직 구축요인이 조직 혁신성에 미치는 영향

학습조직 구축요인의 사람요인은 조직 혁신성에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났는데($\beta=.551, p<.001$), 이러한 결과는 지속적 학습, 연구와 대화, 팀 단위 학습, 자율적 임파워먼트와 같은 학습조직 구축을 위한 사람관련 영역이 활성화될수록 조직 혁신성이 증대된다는 의미로 해석할 수 있다. 따라서 학습조직 구축요인의 사람요인은 조직 혁신성에 직접적으로 정(+)적인 영향을 미칠 것이라는 <가설 3>은 지지되었음을 확인할 수 있었다. 구조요인의 경우는 조직 혁신성에 유의미한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났는데($\beta=-.237, p<.001$), 이러한 결과는 지식의 공유, 전략적 리더십, 상호연계활동과 같은 구조요인이 활성화될수록 조직 혁신성이 저하된다는 것으로 해석할 수 있다. 따라서 학습조직 구축요인의 구조요인은 조직 혁신성에 직접적으로 정(+)적인 영향을 미칠 것이라는 <가설 4>는 기각되었음을 알 수 있었다.

다. 학습조직 구축요인의 매개효과

창의적 조직풍토의 지원요소와 방해요소, 학습조직 구축요인의 사람요인과 구조요인, 조직 혁신성이 갖는 효과를 개별적으로 살펴본 후 매개효과를 검증하였다. 분석결과, 종속변인인 조직 혁신성은 학습조직 구축요인의 사람요인과 구조요인으로부터 .551, -.237의 직접효과를 받으며, 창의적 조직풍토의 지원요소와 방해요소로부터 .436, .308의 직접효과와 .077, -.192의 간접효과를 받는 것으로 나타났다. 이 연구에서는 부트스트래핑

방식의 분석을 통해 직접효과와 간접효과의 표준오차를 추정하여 매개효과를 분석하였는데, 부트스트래핑 방식에서는 신뢰구간을 파악하여 신뢰구간이 0을 포함하지 않으면 간접효과가 통계적으로 유의미함을 나타내므로(Shrout & Bolger, 2002), 간접효과의 신뢰구간 내에서의 0의 포함 여부를 통해 매개효과를 판정하였다.

〈표 6〉 잠재변인 간의 직접효과, 간접효과, 총효과

잠재변인		직접효과	간접효과	총효과
조직 혁신성	← 지원요소	.436	.077	.513
	← 방해요소	.308	-.192	.115
	← 사람요인	.551	-	.551
	← 구조요인	-.237	-	-.237
사람요인	← 지원요소	.281	-	.281
	← 방해요소	-.435	-	-.435
구조요인	← 지원요소	.325	-	.325
	← 방해요소	-.197	-	-.197

먼저, 창의적 조직풍토의 지원요소가 사람요인과 구조요인을 통해 조직 혁신성에 미치는 영향력이 0이라는 가설을 설정하고, 지원요소가 사람요인과 구조요인을 통해 조직 혁신성에 미치는 영향력은 95% 신뢰수준에서 간접효과의 신뢰구간은 -0.094~0.254로 나타났다. 이는 비표준화 간접효과가 0을 포함하여 영가설을 기각할 수 없게 되므로, 지원요소가 사람요인 및 구조요인을 통해 조직 혁신성에 미치는 영향력은 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 볼 수 있다. 이는 90% 신뢰수준에서도 마찬가지로 90% 신뢰수준에서 간접효과의 신뢰구간은 -0.062~0.231로 나타났다. 즉, 비표준화 간접효과가 0을 포함하여 영가설을 기각할 수 없게 되므로, 지원요소가 사람요인과 구조요인을 통해 조직 혁신성에 미치는 영향력은 90% 신뢰수준에서도 유의하지 않다고 할 수 있다. 따라서 학습조직 구축요인의 사람요인 및 구조요인은 창의적 조직풍토의 지원요소

와 조직 혁신성의 관계를 매개할 것이라는 <가설 5>는 기각되었음을 확인할 수 있었다.

다음으로, 창의적 조직풍토의 방해요소가 사람요인과 조직요인을 통해 조직 혁신성에 미치는 영향력이 0이라는 가설을 설정하고, 방해요소가 사람요인 및 구조요인을 통해 조직 혁신성에 미치는 영향력을 살펴본 결과, 95% 신뢰수준에서 간접효과의 신뢰구간은 -0.376~-0.063으로 나타났다. 이는 비표준화 간접효과가 0을 포함하지 않아 영가설이 기각되므로, 방해요소가 사람요인 및 구조요인을 통해 조직 혁신성에 미치는 영향력은 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의하다고 할 수 있다. 이는 90% 신뢰수준에서도 마찬가지로 90% 신뢰수준에서 간접효과의 신뢰구간은 -0.357~-0.08로 나타났다. 이 역시 간접효과가 0을 포함하지 않아 영가설이 기각되므로, 방해요소가 사람요인 및 구조요인을 통해 조직 혁신성에 미치는 영향력은 90% 신뢰수준에서도 통계적으로 유의하다고 할 수 있다. 따라서 학습조직 구축요인의 사람요인과 구조요인이 창의적 조직풍토의 방해요소와 조직 혁신성의 관계를 매개할 것이라는 <가설 6>은 지지되었음을 알 수 있었다.

라. 매개효과의 판정

통계적으로 유의하게 나타난 창의적 조직풍토의 방해요소와 조직 혁신성 간의 관계에 있어서의 학습조직 구축요인의 사람요인과 구조요인 각각의 매개효과가 부분적인 것인지, 아니면 완전한 것인지 검증하기 위해 부분매개모형과 완전매개모형을 설정하여 χ^2 차이 검증을 통해 비교하였다.

먼저, 창의적 조직풍토의 방해요소가 학습조직 구축요인의 사람요인을 통해 조직 혁신성에 미치는 영향력이 0이라는 가설을 설정하고, 방해요소가 사람요인을 통하여 조직 혁신성에 미치는 매개효과를 살펴본 결과,

<표 7>과 같이 완전매개모형과 부분매개모형의 x^2 차이값은 19.03, 자유도 차이는 1로, 이는 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. x^2 의 차이에 대한 검증결과가 통계적으로 유의한 것으로 나타남으로써, 두 모형 간 차이가 없다는 영가설이 기각되며, 이는 자유도를 1 줄이면서 불일치값이 19.03 커지는 것을 의미하므로 부분매개모형이 채택되었다. 이로써 사람요인은 방해요소와 조직 혁신성 간의 관계에 있어 부분매개효과를 갖는다는 점을 확인할 수 있었다.

〈표 7〉 학습조직 구축요인의 사람요인의 매개효과 판정결과

독립변인	매개변인	종속변인	모형	$x^2(df)$	$\Delta x^2 \Delta (df)$	매개효과
방해요소	사람요인	조직 혁신성	완전매개모형	646.87(68)	19.03(1)	부분매개
			부분매개모형	627.85(67)		

다음으로, 창의적 조직풍토의 방해요소가 학습조직 구축요인의 구조요인을 통해 조직 혁신성에 미치는 영향력이 0이라는 가설을 설정하고, 방해요소가 구조요인을 통하여 조직 혁신성에 미치는 매개효과를 살펴본 결과, <표 8>과 같이 완전매개모형과 부분매개모형의 x^2 차이값은 7.68, 자유도 차이는 1로, 이는 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. x^2 차이에 대한 검증결과가 통계적으로 유의하였으므로, 두 모형 간 차이가 없다는 영가설이 기각되며, 이는 자유도를 1 줄이면서 불일치값이 7.68 커지는 것을 의미하므로 부분매개모형이 채택되었다. 이로써 구조요인도 사람요인과 마찬가지로 방해요소와 조직 혁신성 간의 관계에 있어 부분매개 기능을 갖는 것을 확인하였다. 이러한 결과는 창의적 조직풍토의 방해요소가 학습조직의 사람요인과 구조요인을 통해 조직 혁신성에 영향을 미치고, 동시에 방해요소 자체만으로도 조직 혁신성에 직접적인 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

〈표 8〉 학습조직 구축요인의 구조요인의 매개효과 판정결과

독립변인	매개변인	종속변인	모형	$\chi^2(df)$	$\Delta\chi^2\Delta(df)$	매개효과
방해요소	구조요인	조직 혁신성	완전매개모형 부분매개모형	641.97(68) 634.29(67)	7.68(1)	부분매개

V. 논의 및 결론

1. 요약 및 논의

본 연구에서는 조직의 성과향상에 핵심적인 역할을 하는 것으로 알려진 조직 혁신성의 증진에 있어서 창의적 조직풍토와 학습조직 구축요인이 어떠한 과정을 통해 영향을 미치는지에 대한 분석을 실시하였다. 연구 결과의 요약과 논의 내용은 다음과 같다.

먼저, 창의적 조직풍토의 지원요소는 조직 혁신성의 증진에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 조직의 구성원은 상사로부터 격려를 받을 때 더욱 창의적으로 일하는 경향이 있으며(Tierney & Farmer, 2004), 상사나 동료의 지원이 구성원의 창의성을 증진한다는 연구 결과(Oldham & Cummings, 1996), 그리고 창의성은 구성원이 그들에게 주어진 과업을 달성하는 데 있어서의 자율성이 있음을 인식할 때 높게 나타난다는 연구결과(Amabile & Gitomer, 1984)를 지지하는 것으로 볼 수 있다. 따라서 조직의 혁신성 증진을 위해서는 조직의 격려, 상사의 격려, 작업집단의 지지, 도전의식과 같은 조직 내 창의성을 지원하는 요인들이 활성화하는 것이 필요하다는 점을 확인할 수 있었다. 그리고 창의적 조직풍토의 지원요소와 마찬가지로 방해요소 역시 조직 혁신성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이러한 결과는 조직적 제약과 업무부담 압력이 높을수록 창의적 행동과 혁신에 부정적인 영향을 미친다는 선행연구

의 결과(Amabile et al., 1996)와는 다른 결과이다. 이러한 연구결과를 해석하기 위해 연구대상의 직무특성을 살펴보고자 하였으며, 연구의 대상을 광고대행기업과 그 구성원으로 설정하였다는 점을 고려하였다. 광고대행기업의 구성원은 보상수준보다는 업무자체를 즐기는 속성이 가지며(주지혁, 김봉철, 2005), 수행업무의 마감일을 업무성과 향상과 창의적 사고의 증진을 위한 영향요인으로 인식한다(Moriarty & Vandenberg, 1984). 또한 조직 내부 또는 다양한 외부 당사자들과의 관계에서 높은 수준의 갈등과 마찰을 겪는데(양영중, 2002; Vincent, Blasko, & Mokawa, 1986), 이러한 갈등은 창의성과 혁신을 증진시키는 역할을 한다(West, 2002). 이처럼 광고대행기업 구성원이 갖는 직무적인 특성은 조직적 제약과 업무부담 압력이 조직 혁신성에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타난 본 연구의 결과와 의미를 뒷받침하는 것으로 해석할 수 있을 것이다.

다음으로, 학습조직 구축요인의 사람요인은 조직 혁신성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 학습조직이 혁신성과에 긍정적인 영향을 미치며(Therin, 2003), 학습조직은 지식의 공유를 통해 간접적으로, 또는 학습조직 자체가 직접적으로 혁신성을 예측한다는 연구결과(Liao, 2006)를 지지하는 것으로 볼 수 있다. 그리고 학습조직 구축요인의 구조요인은 조직 혁신성에 부정적인 영향을 미치는 요인으로 나타났는데, 이러한 점은 학습조직 관련 선행요인이 조직 혁신성을 예측한다는 선행연구이 결과(나병선, 2002)과는 다른 결과이다. 이러한 결과는 학습조직이 조직의 성과에 미치는 영향은 조직의 구조나 특성에 따라 다른 결과로 나타날 수 있다는(Dirani, 2009) 관점에서 조망할 수 있다. Klebba와 Tierney(1995)는 광고대행기업의 구성원이 창의적인 메시지를 개발하는 데 부정적인 영향을 미치는 요인들 중 광고대행기업의 조직 구조적 요인, 즉 조직위계, 권한의 중심화, 업무 절차가 큰 영향을 미친다고 설명하였다. 이러한 점은 광고대행기업의 조직 구조적 특성이 조직 혁신성 발현에 저해요인으로 작용할

수 있으며, 학습조직 구축요인의 구조요인이 조직 혁신성에 반드시 긍정적으로 작용하지 않을 수 있다는 점을 뒷받침하는 것으로 볼 수 있다.

마지막으로, 학습조직 구축요인은 창의적 조직풍토의 방해요소와 조직 혁신성 간의 관계에서 부분적인 매개효과를 갖는 것으로 나타났으며, 지원요소와 조직 혁신성 간의 관계에서는 매개효과를 갖지 않는 것으로 나타났다. 학습조직 구축요인이 부분적인 매개효과를 갖는다는 연구결과는 창의적 조직풍토의 방해요소가 조직 혁신성에 직접적으로 영향을 미치는 것과 동시에, 창의적 조직풍토의 방해요소의 일정 정도가 학습조직 구축요인을 거치는 과정을 통해 조직 혁신성에 영향을 미치며, 조직 혁신성의 수준을 변화하게 함을 의미하는 것이다. 이러한 점은 학습조직 구축요인이 전략적 인적자원개발과 조직 유효성 간의 관계에 있어서 매개적 기능을 한다고 설명한 연구결과(김세기, 채명신, 2008)와 학습조직 구축요인의 사람요인이 아닌 구조요인의 개별 요인들이 개인학습 활동변인과 조직성과 변인 간의 관계에서 매개효과를 갖는다고 한 연구결과(Yang et al., 2004)와 의미를 같이 하는 것으로 볼 수 있다. 이처럼 창의적 조직풍토의 방해요소가 조직 혁신성의 증진에 영향을 미치는 과정에서 학습조직 구축요인이 함께 작용을 하게 되면 조직 혁신성의 증진은 저하된다는 연구결과는 다음과 같이 해석할 수 있다. 즉, 광고대행기업의 구성원들은 업무를 수행함에 있어서 조직 차원에서의 제약과 업무부담에 대한 압력을 받을 때, 조직성과에 기여하는 조직 혁신성의 수준은 높아지는 것으로 인식하지만, 이러한 상황에서 조직 구성원이나 조직 내의 학습을 활성화하고 지원하는 요인들이 함께 작용하게 되면 학습조직을 활성화하는 요인들이 조직 혁신성의 증진에 도움을 주지 않는다고 인식하는 것으로 해석할 수 있다. 따라서 조직 혁신성을 증진하기 위해서는 일정 수준 이상의 조직적 차원의 제약과 업무에 대한 압박이 필요하지만, 학습을 활성화하기 위한 노력은 조심스럽게 접근할 필요성이 있다는 시사점을 도출하였다.

2. 결론 및 시사점

창의성과 혁신, 그리고 학습이 기업성과 달성을 위한 핵심적인 요인이 되고 있는 점을 고려할 때, 조직 내 창의성과 혁신을 증진하기 위한 실천적인 방향성 수립에 도움을 주는 연구는 중요성을 갖는다. 이러한 관점에서 본 연구가 갖는 이론적이고 실천적인 의의는 다음과 같다.

첫째, 창의적 조직풍토를 지원요소와 방해요소로 구분하여 조직 혁신 성과의 관계를 검증하여, 지원요소와 방해요소 각각의 역할을 확인하였다는 점을 들 수 있다. 특히 조직적 제약과 업무부담 압력이 주어지는 상황에서 조직 혁신성이 유발될 수 있다는 연구결과를 통해 창의적 조직풍토의 방해요소와 지원요소가 상반되는 개념이 아닐 수 있다는 점을 확인하였다. 최근에는 창의성에 대한 지원적인 요인뿐만 아니라 저해요인에 대한 관심이 높아지고 있는데(임철일, 허유성, 최지영, 연은경, 2009), 과도한 업무와 같은 압력 때문에 창의성 발현이 불가능한 것은 아니며, 업무에 대한 도전감을 느낄 때 창의적 활동이 활발해질 수 있다는(강소영, 서영준, 2004) 관점에서 조직 혁신성을 증진하기 위해서는 조직의 상황과 구성원의 직무특성과 연계하여, 그 세부요인을 적절하게 반영해야 할 필요가 있다는 점을 확인할 수 있었다.

둘째, 조직 내 학습조직 구축요인을 세분화하여 조직 혁신성 간의 관계를 규명하였다는 점에서 연구의 의의를 찾을 수 있다. 기존 학습조직과 관련한 연구들은 대부분 Senge(1990)의 연구에 기초하여 조직 유효성과의 관계를 규명해 온 데 비해, 이 연구에서는 학습조직 구축요인이 조직 성과달성의 핵심적인 요인으로 여겨지는 조직 혁신성에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 규명하였으며, 조직 혁신성의 증진을 위해서는 기업조직의 상황적 특성에 맞도록 학습조직을 활성화하는 것이 필요하다는 점을 확인할 수 있었다. 특히 학습조직 구축요인의 사람요인과 구조요인이 갖는 특성에 따라 연구결과가 다르게 나타날 수 있다는 점을 확인함으로써, 학습

조직 구축을 위한 요인이라 하더라도 그 수준별 요인을 조직의 상황 또는 구성원의 직무특성을 고려하여 적용하는 것이 필요하다는 시사점을 도출할 수 있었다.

셋째, 창의적 조직풍토와 조직 혁신성 간의 인과관계에 있어서 두 변인을 부분매개하는 학습조직 구축요인의 역할을 규명하였다는 점을 들 수 있다. 조직 혁신성이 조직의 성과에 기여하는 중요한 요인이라는 점에서, 학습조직 구축요인의 부분적인 매개효과로 인해 조직 혁신성의 수준이 변화하였다는 점은, 학습조직 구축요인이 다른 변인과의 관계를 통해 조직성과에 영향을 미치는 요인이라는 점을 의미하는 것이다. 따라서 조직 혁신성을 증진하기 위해서는 인위적인 학습지원활동 보다는 학습에 대한 동기를 부여함으로써 구성원이 자발적으로 학습문화를 만들도록 해야 하며, 이를 위해서는 조직의 창의성에 영향을 미치는 요소들의 특성을 감안하여 활성화하거나 조절해야 한다는 시사점을 도출할 수 있었다.

상기와 같은 연구의 의의와 시사점에도 불구하고 본 연구가 갖는 한계점은 다음과 같다. 먼저, 연구의 수행 범위를 광고대행기업군으로 제한함으로써, 본 연구의 결과를 일반 산업으로 확대하거나 적용하는 데에는 한계가 존재한다. 따라서 후속연구를 통해 보다 다양한 분야와 영역의 조직으로 연구의 범위를 확대하여 연구결과를 상호 비교하는 과정을 거친다면, 보다 깊이 있는 연구결과를 도출할 수 있을 것으로 기대된다. 다음으로, 학습조직 구축요인을 사람요인과 구조요인으로 구분하여 조직 혁신성과의 영향관계를 각각 살펴보았지만, 사람요인과 구조요인의 하위요소들이 갖는 개별적인 역할에 대해서는 규명하지 못하였다. 따라서 후속연구에서는 학습조직 구축요인의 하위요소들과 조직 효과성 간의 관계를 규명한다면 조직 혁신성 증진을 위한 보다 구체적인 방안을 도출할 수 있을 것으로 기대된다.

본 연구를 통해 조직의 혁신성은 창의적 조직풍토의 지원적 요소와

방해적인 요소, 그리고 학습조직 구축요인의 사람요인과 구조요인과 같은 조직 내의 다양한 요인들이 복합적이고 다차원적인 관계를 통해 증진될 수 있다는 점을 확인할 수 있었다. 그러므로 기업조직에서는 조직의 혁신을 실행하는 능력을 제고하기 위해 조직의 창의성에 영향을 미치는 요소들의 특성을 감안하여 활성화해야 하며, 개인과 조직의 학습을 활성화하는 요인들을 조직의 상황에 적합하도록 조절하고 관리해야 할 필요성이 있다는 결론을 내릴 수 있었다.

참고문헌

- 강소영·서영준. 2004. “대학병원 간호부서의 조직창의성 결정요인”. 「한국병원경영학회지」, 9(4), 1-20.
- 김세기·채명신. 2008. “전략적 인적자원개발과 조직유효성 간 관계 실증연구: 학습조직의 매개역할을 중심으로.” 「인적자원관리연구」, 15(4), 21-55.
- 나병선. 2002. “대기업집단의 학습조직과 조직문화, 조직학습, 조직유효성의 관계 분석.” 「고려대학교 대학원 박사학위논문」.
- 남중해·조우현·이선희·권순창·문기태·강명근. 2004. “의료기관 학습조직 운영효과에 관한 연구.” 「병원경영학회지」, 9(2), 1-22.
- 박영배·박형권. 2003. “조직의 학습 지향성이 조직성과에 미치는 영향과 상황요인의 조절효과에 관한 연구.” 「인사관리연구」, 27(2), 83-109.
- 손태권·전상길. 1997. 「Senge의 학습조직모형에 대한 실증 연구: A taxonomic approach. 한국기업의 변화와 혁신(한국인사조직학회 편저)». 서울: 다산출판사.
- 송지훈·Kolb·최명원·정창욱·유혜준. 2010. “학습문화와 인지된 조직성과 간의 구조적 관계에 관한 연구.” 「교육학연구」, 48(3), 125-158.

- 양영중. 2002. 「광고론」. 서울: 형설출판사.
- 이관표·박형권. 2006. “호텔기업의 환경 불확실성, 학습지향성, 조직변화가 조직성과의 구조적 인과관계 탐색에 관한 연구.” 「관광연구」, 20(3), 207-237.
- 이재훈·이도형·박태경. 2006. “혁신성과 학습지향성의 선행변수 및 성과변수와의 관계.” 「중소기업연구」, 28(2), 75-108.
- 이형룡·박솔기·권남규. 2005. “호텔기업의 학습지향성이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구.” 「한국호텔경영학회」, 14(3), 215-236.
- 임철일·허유성·최지영·연은경. 2009. “기업 내 집단 창의성 저해요인 분석 연구.” 「기업교육연구」, 11(2), 47-74.
- 장재윤, 박영석(2000). “창의적 작업 환경 측정용 KEYS 척도의 타당화 연구: 한국 기업조직을 대상으로.” 「한국심리학회지」, 13(1), 61-90.
- 정규석·김수원. 2006. 「생산부문 학습조직의 결정요인, 생산부문 학습조직 어떻게 구축할 것인가?」 서울: 한국학술정보.
- 진규동·최은수. 2008. “학습조직 활동과 조직성과에 관한 연구: 제조업과 비제조업을 중심으로.” 「기업교육연구」, 10(1), 1-26.
- 왕재선·김서용. 2009. “조직혁신의 다차원성과 결정요인: 혁신속도, 범위 및 빈도를 중심으로.” 「한국행정학보」, 43(3), 73-99.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. 1996. “Assessing the work environment for creativity”. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amabile, T. M., & Gitomer, J. 1984. “Children’s artistic creativity: effect of choice in task materials”. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 10, 209-215.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. 1999. “The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance”. *Journal of Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. 2002. “Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance”. *Industrial Marketing*

- Management*, 31(6), 515-524.
- Castellacci, F. 2008. "Innovation and competitiveness of industries". *Technological Forecasting & Social Change*, 75, 984-1006.
- Cooper, A. C., & Dunkelberg, W. C. 1987. "Old questions, new answers, and methodological issues". *American Journal of Small Business*, 11(3), 11-23.
- Daft, R. L. 2008. *The leadership experience*. Mason, OH: Thomson South-Western.
- Damanpour, F. 1991. "Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators". *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Davis, D., & Daley, B. J. 2008. "The learning organization and its dimensions as key factors in firms' performance". *Human Resource Development International*, 11(1), 51-66.
- Dirani, K. M. 2009. "Measuring the learning organization culture, organizational commitment, and job satisfaction in the Lebanese banking sector". *Human Resource Development International*, 12(2), 189-208.
- Ekvall, G. 1996. "The organizational climate for creativity and innovation", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105-123.
- Ekvall, G., Avrtonen, J., & Waldenström-Lindblad, I. 1983. "Creative organizational climate: Construction and validation of a measuring instrument". *Health Policy*, 84(2), 344-358.
- Florida, R. 2005. *The rise of creative class: How it's transforming work, leisure, community, and everyday life*. New York: Basic Books.
- Ford, C. M. 1996. "A theory of individual creative action in multiple social domains". *Academy of Management Review*, 21(4), 1112-1142.
- Hurley, R. F., & Hurt, G. T. 1998. "Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination". *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
- Klebba, J. M., & Tierney, P. 1995. "Advertising creativity: A review and empirical

- investigation of external evaluation, cognitive style, and self-perceptions of creativity”. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 17(2), 33-52.
- Liao, L. F. 2006. “A learning organization perspective on knowledge-sharing behavior and firm innovation”. *Human System Management*, 25(4), 227-236.
- Mathisen, G. E., & Einarsen, S. 2004. “A review of instruments assessing creative and innovative environments within organizations”. *Creativity Research Journal*, 16(1), 119-140.
- Miranda, P., Abraha, A., & Zardo, J. 2009. “Creativity: People, environment, and culture, the key elements in its understanding and interpretation”. *Science and Public Policy*, 36(7), 523-535.
- Moran, E. T., & Volkwein, J. F. 1992. “The cultural approach to the formation of organizational climate”. *Human Relations*, 45(1), 19-47.
- Moriarty, S. E., & Vandenberg, B. G. 1984. “Advertising creatives look at creativity”. *Journal of Creative Behavior*, 18(3), 162-174.
- Nystrom, H. 1990. Organizational innovation. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work* (pp.143-161). New York: John Wiley & Sons.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. 1996. *Corporate creativity: How improvement and innovation actually happen*, New York: Berrett-Koehler Publishers.
- Robbins, S. P. 1998. *Organizational behavior*. New York: Prentice-Hall.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. 1994. “Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace”. *Academy of Management Journal*, 37, 580-607.
- Senge, P. M. 1990. *The fifth discipline field book: Strategies and tools for building a learning organization*. New York: Double day.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. 2002. *Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations*, *Psychological Methods*, 7(4), 422-445.
- Subramanian, A., & Nilakanta, S. 1996. “Organizational innovativeness: Exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types

- of innovation, and measures of organization performance”. *Omega*, 24(6), 631-647.
- Taylor, J., & McAdam, R. 2004. “Innovation adoption & implementation in organizations: A review & critique”. *Journal of General Management*, 30(1), 17-38.
- Therin, F. 2003. “Organizational learning and innovation in high-tech small firms”. *System Science*, Proceedings of the 36th annual Hawaii international conference.
- Tierney, F., & Farmer, S. M. 2004. “The pygmalion process and employee creativity”. *Journal of Management*, 30(3), 413-432.
- Tornatzky, L. G., & Fleischer, M. 1990. *The process of technological innovation: Reviewing the literature*. Washington, DC: National Science Foundation.
- Van Gudy, A. G. 1984. “How to establish a creative climate in the work group”. *Management Review*, 73, 24-38.
- Vincent, J., Blasko, P., & Mokawa, D. 1986. “Creativity in advertising”. *Journal of Advertising*, 15(4), 44-45.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. 1993. *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- West, M. A., & Farr, J. L. 1990. “Innovation at work: Psychological perspectives”, *Social Behavior*, 4, 15-30.
- Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. 2004. “The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation”. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 31-55.

본 논문은 다른 학술지 또는 간행물에 게재되었거나 게재 신청되지 않았음을 확인함.

구정모: SK플래닛주식회사 기업문화실 HR Manager로 재직 중에 있으며, 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원 겸임교수로 활동하고 있다(jungmo.koo@sk.com).

송해덕: 현재 중앙대학교 교육학과 교수로 재직하고 있다(hsong@cau.ac.kr).

A Study on the Relationship between Creative Climate, Dimensions of Learning Organization, and Organizational Innovativeness: Based on Employees of Advertising Agencies

Jung-Mo Koo* / Hae-Deok Song**

As the studies on the organizational environment which affects the organizational innovation are actively conducted, the interest on the structural relationship between creative organizational climate, dimensions of learning organization, and organizational innovation has been increased. Therefore, this study examined how the creative organizational climate has an influence on the organizational innovativeness and what the role of dimensions of learning organization is as a mediator between these relationships, based on to the questionnaire to the employees in advertising agencies. As a result, both creativity stimulants and creativity obstacles in the creative organizational climate make a positive effect on the organizational innovativeness. The people level in the dimensions of learning organization made a positive effect on the organizational innovativeness and the structural level showed a negative effect. And it showed the dimensions of learning organization has a partial mediating effect. The conclusion of this study is that the creativity stimulants and creativity obstacles in the creative organizational climate, people level and structural level in the dimensions of learning organization should be activated and optimized to promote the organizational innovativeness, depending on the feature and condition in the organization and employees' job characteristics.

【Key Words: Creative Climate(Creativity Stimulants, Creativity Obstacles), Dimensions of Learning Organization(People Level, Structural Level), Organizational Innovativeness】

* HR Manager, Division of Corporate Culture, SK Planet Inc. (jungmo.koo@sk.com)

** Professor, College of Education, Chung-Ang University (hsong@cau.ac.kr)